

Interkulturelle Öffnung in einem Sozialamt: Einblicke in die ethnografische Organisationsberatung

Weißköppel, Cordula

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weißköppel, C. (2015). Interkulturelle Öffnung in einem Sozialamt: Einblicke in die ethnografische Organisationsberatung. *EthnoScripts: Zeitschrift für aktuelle ethnologische Studien*, 17(2), 127-146. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:18-8-9030>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Erkundung ethnologischer Arbeitsfelder

Jahrgang 17 Heft 2 | 2015

Cordula Weißköppel
Interkulturelle Öffnung in einem Sozialamt
Einblicke in die ethnografische Organisationsberatung
Ethnoscripts 2015 17 (2): 127-146
eISSN 2199-7942

Öffentliche Verwaltungen sind zur Zeit beauftragt, ihre Serviceeinrichtungen für Bürger_innen im Hinblick auf interkulturelle Anforderungen, d.h. vor allem für Klientel mit Migrationshintergrund, zu verändern. So erhielt ich die Anfrage vom Amt für Integration, ob ich in einem Sozialamt eine Kundenbefragung durchführen könne, nachdem man ein Gros an Mitarbeitern mit allgemeinen Trainings zur interkulturellen Sensibilisierung geschult hatte. Man wolle sich der Meinung der Bürgerinnen und Bürger stellen, die die Dienstleistungen des Sozialamtes in Anspruch nehmen (müssen). Im Beitrag soll dargestellt werden, mit welchen ethnologischen Werkzeugen ein partizipatives Vorgehen initiiert wurde, das die Perspektive von sog. Leistungsempfängern fokussierte und zugleich einen Beratungsprozess mit den Sachbearbeitern ermöglichte.

Herausgeber:

Universität Hamburg
Institut für Ethnologie
Edmund-Siemers-Allee 1 (West)
D-20146 Hamburg
Tel.: 040 42838 4182
E-Mail: IfE@uni-hamburg.de
<http://www.ethnologie.uni-hamburg.de>

eISSN: 2199-7942



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Licence 4.0 International: Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen.

Interkulturelle Öffnung in einem Sozialamt. Einblicke in die ethnografische Organisationsberatung

Cordula Weißköppel

Interkulturelle Öffnung in den öffentlichen Institutionen und Serviceeinrichtungen des Staates ist seit einigen Jahren nicht mehr nur ein Postulat, sondern Direktive der Organisationsentwicklung in deutschen Kommunen (Falge und Weißköppel 2012; Vanderheiden und Mayer 2014). Die Strategien zur Umsetzung dieser Direktive reichen von Mitarbeiterschulungen, spezifischen Fortbildungen für Führungskräfte, bevorzugter Einstellung von Mitarbeitern mit Mehrsprachenkompetenz oder Migrations- und Integrationserfahrungen bis zu neuen Instrumenten bei der Auswahl und Einstellung von Auszubildenden (Prümm 2011). Neben den spezifischen Postulaten für interkulturelle Kompetenz werden diese Maßnahmen zunehmend in die Programme zu „diversity“ eingebettet (u.a. Krell 2006, Heitzmann und Klein 2012). Der Umgang mit kulturell-sprachlicher oder ethnisch-religiöser Differenz (überwiegend an migrantischem Klientel festgemacht) wird damit in das breitere Spektrum von Stratifikationskriterien (prominent nach wie vor Geschlechtszugehörigkeit, Bildungsstatus und biografisches Alter) in modernen Gesellschaften ein- oder auch untergeordnet (Ortlieb et al. 2011).

Um eine Vorstellung von solchen Personalschulungsinstrumenten zu bekommen, die als wachsender Arbeitsmarkt für Ethnolog_innen¹ betrachtet werden müssen, erhielt ich im Herbst 2012 die Gelegenheit, an Interkulturellen Trainings für Mitarbeiter einer Justizvollzugsanstalt teilzunehmen. Dieser Kontakt mit der Zuständigen in der zentralen Fort- und Ausbildungsabteilung der Kommune führte später zur Anfrage, ob ich als Ethnologin ein Sozialamt bei den Prozessen der Interkulturellen Öffnung unterstützen könnte. Insbesondere war das Interesse der Leitung, mehr Rückmeldungen *aus Sicht der Kundschaft* zu erhalten, inwieweit bereits vollzogene Veränderungen und Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung (abgekürzt: IKÖ) von ihnen wahrgenommen werden. Vor allem der „Chef“² dieses Sozialamtes verfolgte die Idee einer Kundenbefragung. Wir einigten uns darauf, eine explo-

1 Mit der Explikation von Genderdifferenzierungen gehe ich in diesem Text sparsam um. Wenn ich nur die allgemeine, also männliche Form verwende, will ich damit die Funktionalität von Rollen im Organisationskontext fokussieren, und weniger die Frage von sozialen Identitäten.

2 Begriffe in Anführungszeichen ohne Referenz stammen aus der Alltagssprache des Feldes.

rierende Forschung mit Studierenden zu entwickeln, die nach den Prinzipien des Forschenden Lernens³ gestaltet wurde.

Nach diesem Vorgespräch mit der Leitung wurde ich an das „Team IKÖ“ weitergeleitet, das aus der „Mitte“ der Organisation hervorgegangen war: Es bestand aus vier Mitarbeiterinnen und Teamleiterinnen verschiedener Abteilungen, die selbst Schulungen zur interkulturellen Sensibilisierung absolviert hatten.⁴ Eine Servicekraft mit Migrationshintergrund gehörte ebenfalls zu diesem Kreis; sie arbeitete im Empfangsbereich, da es gerade dort von Vorteil ist, wenn Personal mit mehrfachen Sprachkenntnissen präsent ist.

Von der Vielfalt an Kunden zu zwei Fokusgruppen

Vor dem ersten Gespräch mit diesem Team informierte ich mich über die Webseiten des Amtes, welche Gruppen von Kund_innen⁵ diese Behörde potenziell aufsuchen. Schnell wurde deutlich, dass diese Informationsquellen kaum auf Kunden als primäre User abstellten, sondern sich die Organisation mit all ihren Abteilungen und Unterabteilungen eher selbst darstellte. Erst

3 An der Universität Bremen wird das Prinzip des "Forschenden Lernens" explizit gefördert, um Studierenden von Beginn an das empirische Arbeiten durch die exemplarische Anwendung von Methoden zu vermitteln und sie zu motivieren, eigene Themen durch exploratives Vorgehen zu entwickeln. In unseren BA- und MA-Studiengängen am Institut für Ethnologie und Kulturwissenschaft verankern wir das Forschende Lernen vor allem in Methoden-seminaren und Schwerpunkt-Modulen für fortgeschrittene Studierende. Hier bringen wir als Lehrende eigene Forschungsthemen ein und ermöglichen Studierenden die Mitarbeit oder eigene, kleine Projekte. In diesem Rahmen konnte ich die Auftragsforschung im Sozialamt für ein Seminar zur Organisationsforschung öffnen und drei Studierende aus dem MA Transkulturelle Studien zur Mitarbeit für die ethnografische Kundenbefragung gewinnen: Ich danke Eva Göbel, Elza Hoffmann und Jasper Frank für ihre engagierte Arbeit im Laufe des Sommersemesters 2014. Auf Grund ihrer ethnografischen Vorbildung war ein höchst kooperatives Forschen im Team möglich, und wenn im Einzelnen auch nicht deklariert, basiert dieser Aufsatz auf den gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen. Über die konkrete Forschung hinaus konnten die Studierenden hier Einblicke in das Berufsfeld der Organisationsberatung im Hinblick auf Prozesse der interkulturellen Öffnung bzw. Diversity-Sensibilisierung erhalten.

4 Insbesondere diesem IKÖ-Team und seiner Leitung danke ich für die Offenheit und Kooperationsbereitschaft, durch die unsere Studie erst möglich wurde. Großer Dank gilt außerdem den Menschen, die sich als Besucher des Sozialamts auf unsere Fragen und Gespräche eingelassen haben.

5 Hier sei einmal explizit gemacht, dass "Kunde-n" ein Oberbegriff ist, der eine funktionale Rolle umschreibt und andere Differenzierungen, z.B. nach Geschlecht verbirgt. Auch wenn diese Bezeichnung kritisch zu betrachten ist (s.u.), übernehme ich sie in diesem Aufsatz, weil sie die dominante für die Besucher des Sozialamts war, wenn wir mit den Mitarbeitern und der Leitung sprachen.

aus der Palette an Dienstleistungen musste erschlossen werden, an wen die Informationen im Speziellen gerichtet waren: an Kinder und Jugendliche, die entweder noch nicht oder bereits volljährig waren und sich von ihrem Elternhaus losgelöst hatten, an ältere Menschen, die eine Aufstockung ihrer Rente beantragen konnten, an Eltern bzw. allein erziehende Väter oder Mütter, die in Erziehungsfragen Rat suchten oder Anträge auf Grundsicherung und Unterstützung bei den Wohnungskosten stellen konnten. Was fehlte, war eine klare Deklaration von Zielgruppen im Verhältnis zu den spezifischen Dienstleistungsangeboten; dennoch war zu entnehmen, dass ein breites Spektrum an Kunden⁶ angesprochen war. Entsprechend gestaltete ich das erste Treffen mit dem IKÖ-Team als exploratives Gespräch zu der Frage, mit welchen verschiedenen „Kategorien“ von Kunden sie es konkret zu tun haben. Mit Hilfe verschieden farbiger Moderationskarten erstellten wir einen weit verzweigten „Baum“, der folgende Einsicht transportierte: Die Mitarbeiterinnen ordneten ihre Kunden weniger nach Alltagssprachlichen Begriffen, sondern mehr nach spezifischen Kategorien, welche Leistungen ihnen grundsätzlich sozialrechtlich zustanden. So wurden ältere Menschen sofort in die eingeteilt, die Antrag auf „Aufstockung der Rente“ stellen konnten oder aber die, die aufgrund von Beeinträchtigung „nicht mehr erwerbsfähig“ waren und Anspruch auf Grundsicherung hatten. Und natürlich gab es auch Fälle, auf die prinzipiell beides zutraf. Während ich beim Clustern der Kärtchen ins Schwitzen geriet, wurden die bürokratischen Raster transparent, nach denen die Sachbearbeiter gelernt haben zu sortieren und ihre alltägliche Praxis zu organisieren. Wenn ein Mensch, ein Kunde, ihr Büro betritt, eruieren sie sofort, welches „Hilfspaket“ geschnürt werden kann, das heißt welche „Leistung“ für welchen Menschen in welcher Situation rechtlich überhaupt in Frage kommt und welche Anträge gestellt werden können.

Neben dieser Art der Differenzierung stach der Alltagssprachliche Begriff der „frisch Eingereisten“ hervor: Hier artikulierte sich wohl das Erfahrungswissen der Mitarbeiter, dass bei der Kunden-Kategorie „Ausländer“ – Migranten, Flüchtlinge, Asylbewerber, Menschen mit Migrationshintergrund – der genaue Aufenthaltstitel im Vorfeld oft unbekannt ist. Die „frisch Eingereisten“ können aber auf diesem Wege sprachlich gut von den „alt Eingewesenen“ unterschieden werden. Da das Sozialamt im Einzugsbereich des Stadtteils liegt, wo auch die Zentrale Aufnahmestelle für Flüchtlinge lokalisiert ist (die offizielle Abkürzung ZAST wird umgangssprachlich zu „Zast“), haben die Mitarbeiter in erhöhtem Maße mit Menschen auf der Flucht, potenziellen Asylbewerbern zu tun, die durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (die offizielle Abkürzung BAMF wird umgangssprachlich zu „Bamf“) an die Bundesländer umverteilt werden. Hier ist dann jeweils

6 Allerdings war keine fremdsprachliche Übersetzung zugänglich, so dass sich das Spektrum der Kunden-Kategorien nur auf deutschsprachige Menschen bezog.

für die erste Residenz und die Existenzsicherung zu sorgen. Während das Ausländeramt für die Klärung der rechtlichen Fragen verantwortlich ist, ist das Sozialamt für die Anträge zur Existenzsicherung⁷ für diese Flüchtlinge zuständig.

Die Mitarbeiter des IKÖ-Teams signalisierten ein klares Interesse an dieser Kunden-Gruppe der „frisch Eingereisten“, die sich als Fremde, noch nicht des Deutschen mächtig, oft im Haus verirrten oder Kommunikationsprobleme hatten. Allerdings wurde dafür plädiert, nicht „nur Ausländer“ zu fokussieren, sondern z.B. auch ältere Menschen, die ebenfalls diverse Problemlagen im Umgang mit moderner Bürokratie hätten. Solch eine Kontrastgruppe schien mir für das Design der Studie produktiv, vor allem um Fragen des Diversitätsmanagements (Schönefeld und Wolff 2012, Heitzmann und Klein 2012, Krell 2006) mit einzubeziehen. Der nächste Schritt der Vorbereitung bestand in meiner Frage nach den Kontaktmöglichkeiten zu diesen beiden Gruppen.

Partizipative Gestaltung des Forschungsdesigns

Die Mitarbeiterinnen erläuterten die verschiedenen Kontaktketten: Der Erstkontakt finde in den meisten Fällen durch Telefonate und den Besuch vor Ort statt. Die so genannte „Offene Sprechstunde“ im Eingangsbereich, die anderthalb Jahre zuvor eingeführt wurde, werde sehr gut angenommen von allen, die nicht körperlich beeinträchtigt seien. Hier bestehe die Möglichkeit, spontan einen Termin, quasi zur Vorberatung des eigenen Anliegens zu bekommen. Die Sachbearbeiterin könne eruieren, ob der Fall überhaupt im Sozialamt bearbeitet werde, in welcher Abteilung und von welchem Sachbearbeiter. Gleichzeitig könne sie die Antragsunterlagen vorbereiten und den Kunden mitteilen, welche weiteren Unterlagen benötigt werden. Sie vergebe entweder direkt einen neuen Termin für den speziellen Sachbearbeiter oder aber dieser Termin werde postalisch mitgeteilt.

Für die „frisch Zugereisten“ hat sich jedoch ein anderes Verfahren etabliert, da die Terminvergabe über die Mitarbeiter der „Zast“ (s.o.) angebahnt wird und die Flüchtlinge mit Info-Zetteln ausgestattet werden, zu welchem Termin sie die zuständige Sachbearbeiterin im Sozialamt aufsuchen sollen. Dieser Zettel ist in einfachem Deutsch formuliert und enthält minimalistisch die wichtigsten Informationen darüber, wie das Sozialamt mit öffentlichem Nahverkehr von der Zast aus zu erreichen ist. Dennoch komme es immer wieder zu Missverständnissen, wenn die Menschen ohne deutschsprachige Begleitung kommen. Auch hier habe der Service-Desk im Eingangsbereich

⁷ Neben dem monatlichen Versorgungsgeld (abhängig vom Familienstand und den begleitenden Personen) gehört dazu Kleidergeld, Ausstellung von Ausweisen zur Ermäßigung der Nutzung von Nahverkehr, sowie die Bescheinigung für freie Krankenversicherung sowie eine etwaige Teilübernahme der Mietkosten für eine eigene Wohnung.

eine strategisch wichtige Funktion, nämlich die Leute, die suchend ihren Zettel hoch halten, in die richtigen Etagen weiter zu leiten.

Somit bestätigte sich aus Perspektive der Mitarbeiter einer meiner ersten Eindrücke im Sozialamt, dass dieser Eingangsbereich als wichtige Kontaktzone zum Kunden dient und sich somit auch für den ethnografischen Zugang eignen würde. Um standardisierte Fragebögen zu umgehen, eventuell verwechselbar mit Antragsformularen, die die Kommunikation in Behörden stark strukturieren und auch für viele deutsche Kunden zum negativen Image von Ämtern beitragen, plante ich informelle Gespräche mit den Kunden in diesem Eingangsbereich. Nach zwei Testbesuchen erwies sich dieses Verfahren als praktikabel: In den Fluren sowie in zwei Wartezimmern konnten wir die Kunden ins Gespräch ziehen und z.B. über ihre Anfahrtswege, ihre Anliegen oder über Lob und Kritik an der Servicequalität befragen. Da die Wartenden über ausreichend Zeit verfügten, machten sie in der Mehrzahl gerne mit, so es unsere Sprachkompetenzen erlaubten. Im Anschluss wurden von uns in einem separaten Raum Dokumentationsbögen verfasst und weitere Notizen über die Gespräche festgehalten, die später zu ethnografischen Gedächtnisprotokollen ausgearbeitet wurden.

Ich bin im bisherigen Text so ausführlich auf die Gestaltung des methodischen Designs eingegangen, um deutlich zu machen, wie wichtig hier bereits das Repertoire an ethnografischen Methoden und Erfahrungen war. Auch wenn explizit der Wunsch einer Kundenbefragung an mich als beratende Wissenschaftlerin herangetragen worden war, war es zunächst notwendig, über die Leitung und die Mitarbeiter des Hauses den Kontakt und den weiteren Zugang zu den Kunden zu gestalten. Aus der Organisationsforschung ist bekannt, dass es ratsam ist, die funktionalen Statushierarchien einzuhalten (Kühl 2011), und dass die Vorgespräche mit Repräsentanten aus diesen Statusgruppen bereits elementares Wissen über Binnenkonzepte, die organisatorischen Abläufe, wichtige Personen, z.B. Gatekeeper liefern (Cziarnawska 2010, 2012; Mahadevan 2009). Ob man dieses Vorgehen partizipativ oder kollaborativ bezeichnen will, ist ein Streitpunkt in der jüngeren Methodensliteratur (Down und Hughes 2009, Ghorashi und Wels 2009, Maida 2013, Sykes und Treleaven 2009, Schönhuth et al. 2013, Eriksen 2006). In diesem Fall trug es sehr dazu bei, unsere Akzeptanz im Haus unter den Mitarbeitern zu erhöhen, auch wenn wir in erster Linie an der Perspektive von Kunden interessiert waren.⁸ Außerdem zeigte sich dieses Vorgehen als guter Verfremdungseffekt für uns Ethnografen, sich einer Behörde gerade nicht wie im eigenen Alltag aus Kundensicht zu nähern, sondern aus der Binnensicht derer, die die Organisation per beruflicher Rolle und staatlichem Arbeitsauftrag (in

8 Die Entscheidung, die Kunden nicht an einem anderen, neutraleren Ort zu befragen, traf ich vor allem aus pragmatischen Gründen, ressourcenorientiert sie dort "abzuholen", wo sie die Dienstleistung des Staates im Amt beanspruchten.

Kooperation mit nicht-menschlichen Akteuren wie Architektur und Technologien, siehe Akteur-Netzwerk-Theorie, u.a. Belliger und Krieger 2006) konstituieren. Bei meinen ersten teilnehmenden Beobachtungen lernte ich zum Beispiel, in welcher Etage der Chef sitzt, wo die Sachbearbeiter ihre Garderobe und Wertgegenstände lassen, wer über den Toilettenschlüssel verfügt, wie lange die Arbeitsschichten im Sprechzimmer sind und wann das Mittagessen per Liste bestellt wird. Diese routinierten Praxen unter Kollegen laufen simultan zum eigentlichen Geschäft ab, den einzelnen Kunden im Büro zu empfangen und seinen „Fall“ mit Hilfe des Computers und der vorliegenden Akten zu bearbeiten.

Bei aller Betonung der Perspektive der verschiedenen Akteure, einerseits von „Kunden“ bzw. „Leistungsempfängern“, andererseits von „Sachbearbeitern“, bildet die Interaktion, die kommunikative Begegnung dieser beiden Typen von Teilnehmern den Kern des Handelns in einem Sozialamt. Dazu später mehr, zunächst folgen wir den Kunden.

Ethnografie mit allen Sinnen: Hinfinden und Ankommen

Die Mitarbeit der drei Studierenden in diesem Projekt setzte zu einem späteren Zeitpunkt ein, so dass ich sie bat, bei ihrem ersten Besuch möglichst alle wahrnehmbaren Eindrücke zur Örtlichkeit und Umgebung genauestens zu dokumentieren (Pink 2009: 23): Wie findet man das Gebäude? Gibt es bereits Hinweise an den infrastrukturellen Knotenpunkten wie Bus- und Tramhaltestellen, existieren ausgewiesene Parkmöglichkeiten für Autofahrer? Wo kann man sein Fahrrad anschließen? Wie sind die Beschilderung und der Außenbereich gestaltet, wie ist entsprechend der Eingangsbereich im Erdgeschoss ausgestattet, welche Zugänge und Räumlichkeiten werden deklariert? Welche Einweisungen erhalten die Ankommenden durch die Mitarbeiter vor Ort?

Um die Perspektive des Neuen oder Fremden nachzuvollziehen, eignete sich dieses genaue Wahrnehmen und Beschreiben, um potenzielle Strategien der Orientierung von Erstkunden zu reflektieren. Alle drei Studierenden waren bei ihrem ersten Besuch des Forschungsortes z.B. am Gebäude vorbeigefahren, da das einzige Schild unter einer Art Vordach hängt und nur sichtbar ist, wenn man den unmittelbar angrenzenden Fußgängerweg nutzt. Da das sechsstöckige Haus aber an einer Verkehrskreuzung liegt, gibt es mindestens vier verschiedene Richtungen, aus denen man das Gebäude ansteuern kann. Die weitere Beschriftung direkt auf den Glasscheiben des Eingangsbereichs war je nach Lichteinfall durch Spiegelungseffekte beeinträchtigt. Am ehesten stolperte man über eine einfach gebaute Rampe mitten auf dem Fußweg, die für Rollstuhlfahrer den Weg in den vergitterten Innenhof erleichterte, der zum zentralen Eingang führte. Hier befanden sich zwei ausgewiesene Parkplätze für Behinderte und die Fahrradständer. Auffällig war ein handgroßer

gelber Knopf an der Innenseite der Gitterstäbe, der nicht nur von Rollstuhlfahrern, sondern von allen, die das Gebäude betreten wollen, zum elektronischen Öffnen der Tür bedient werden muss. Daher existierte an der Tür ein besonderer schriftlicher Hinweis (in Deutsch) plus Abbildung des Knopfes, um seine Funktionalität zu erklären, weil er eben drei Meter links von der Eingangstür entfernt installiert war. Die weiteren ethnografischen Beobachtungen in diesem Vorbereich bestätigten aber nicht nur solche Such- und Findemanöver der diversen Besucher, um das Amt betreten zu können, sondern zum Beispiel auch, dass der insgesamt triste Innenhof gerne von Menschen mit speziellen Bedürfnissen genutzt wurde: Es fanden sich Raucher, sowohl Kunden wie Mitarbeiter, die dort ihre Zigarettenpause verbrachten. Paradoxerweise hielten sich dort auch Besucher mit Kleinkindern auf, um Luft zu schnappen und dem Bewegungsdrang ihrer Kinder nachzukommen, oder Menschen, die mobil telefonierten und dabei nicht von anderen Anwesenden gehört werden wollten. Wie in einem unserer Nachgespräche mit der Leitung deutlich wurde, war diese Sekundärnutzung des Innenhofs bislang weder beobachtet noch zum Gegenstand einer bewussten Gestaltung für die diversen Bedürfnisse der Gebäudenutzer gemacht worden.

Im Kontrast zur Tristesse dieses Innenhofes fiel die freundliche Atmosphäre im Foyer auf: Hier ist an zentraler Stelle eine Informations- und Anmeldetheke installiert, ohne Glasscheibenbarriere oder Ähnliches. Diese Theke ist permanent mindestens mit einer Mitarbeiter_in besetzt, die oft auch über mehrsprachige Kompetenz verfügt. Bei ihr oder ihm kann man – wie bei einem klassischen Pförtner – nach den Räumen der Sachbearbeiter fragen, sich für die Offene Sprechstunde anmelden oder sich allgemein über die Angebote des Amtes informieren. Durch Anstehen in der Schlange am Tresen bekommt man interessanterweise mit, dass viele Kunden eigene Unterlagen für die hausinterne Post abgeben oder Dokumente kopieren lassen – ein kostenloser Service, der von den meisten Kunden sehr gelobt wurde. Der Blick als Wartende fällt auch auf eine offene Tür zum Hinterzimmer, dem Sekretariat, das nur von Mitarbeitern betreten werden darf, die rechts an der Theke Eintritt erhalten. Ansonsten kann man den Mitarbeiterstatus von passierenden Menschen nur daran erkennen, wer an die Stempeluhr geht und dann meist direkt den Fahrstuhl ansteuert.

Die Beschilderung am Fahrstuhl folgt der Organisationslogik, indem Bereiche und Zuständigkeiten deklariert werden, statt schlicht der Reihenfolge von Stockwerken zu folgen (EG wie Erdgeschoß, 1. bis 6. Stock), wie wir es aus Kaufhäusern oder Wohnhochhäusern kennen. Der Fahrstuhl ist breit und tief genug für einen Rollstuhl oder Kinderwagen. Schilder zu den Wartebereichen und Toiletten im Erdgeschoss sind eher unscheinbar und in Deutsch verfasst; nur auf dem Infoständer mit verschiedenen Flyern sticht eine Broschüre zu häuslicher Gewalt heraus, die in mehreren Sprachen (Deutsch, Türkisch, Russisch) ausliegt. Bereits an der Oberfläche wird somit sichtbar,

dass im Sozialamt Menschen mit vielerlei Bedürfnissen und diversen sprachlichen Kompetenzen verkehren, auch wenn diese potenzielle Mehrsprachigkeit sehr unterschiedlich in der offiziellen Beschilderung repräsentiert ist.

Durch diese detailreichen Beschreibungen der Örtlichkeit möchte ich hervorheben, dass mit der ethnografischen Kopräsenz vor Ort nicht nur die Funktionalität einer Räumlichkeit und die architektonische Infrastruktur eingefangen werden kann, sondern gleichzeitig immer auch ihre Nutzung und Aneignung durch die *diversen* Akteure. Gerade der Fokus auf das Non-verbale sensibilisiert für das (Un-)Sichtbare im Raum, wie durch Bewegung und Performanz spezifische Markierungen oder Charakteristika der interagierenden Akteurs- und Statusgruppen kommuniziert werden.

Während dieser Eingangsbereich erfolgreich als Drehscheibe zur organisatorischen Verteilung *von* Kunden und gleichzeitig als Dienstleistungsangebot *für* die Kunden gestaltet wurde, fiel im Kontrast dazu auf, wie wenig bislang in Strategien investiert wurde, Kunden zu motivieren, sich am Ort des Hilfesuchs weiter vorzubereiten oder sich über Angebote des Stadtteils, der Kommune oder des Bundeslands zu informieren.

Warten als Ressource – nicht nur für Ethnografen

Durch unsere Strategie, die Wartezimmer für die ethnografische Gesprächsarbeit mit den Kunden zu nutzen, konnten wir sukzessive beobachten, was alles beim Warten *getan* wird (Schneider und Pearson 2014): angefangen beim Ausruhen und Schlummern, über das Lesen in Zeitungen oder Smartphones, kurzen Unterhaltungen mit anderen Besuchern und deren Begleitern bis hin zu diversen Telefonaten mit dem Mobiltelefon, gab es auch Menschen, die ihre Unterlagen sortierten, sich in die Anträge einlasen oder sich über relevante Vokabeln im Internet informierten. Mütter beschäftigten ihre Kinder, um sie vom Toben oder zu laut Werden abzuhalten; sie pendelten häufig mit einem Kinderwagen zwischen Toilette, Flur und Warteraum, sofern dies der beengte Platz zuließ. Denn wie in anderen Dienstleistungssektoren moderner Gesellschaften auch, verbringt der Kunde die meiste Zeit im Sozialamt als Wartender (Peters 1997, Landwehr 2015), so jedenfalls die häufigste Klage in unserer Befragung von 75 Kunden. Trotz mehrerer Systeme zur geregelten Terminvergabe konnte ich durch meine „Hospitation“⁹ bestätigen, dass die Sachbearbeiter schnell in Verzug mit ihren Zeitplänen kommen, wenn die Fallbearbeitung länger als vermutet dauert, wenn Termine von Kunden kurzfristig abgesagt oder zeitlich verschoben werden oder wenn Mitarbeiter plötzlich durch Krankheit oder Überlastung ausfallen und ihre Arbeit durch andere Kollegen mit erledigt werden muss (Landwehr 2015). Um es etwas

9 So die Bezeichnung meiner Anwesenheit durch eine Mitarbeiterin, die mich spontan an ihrer Sprechstunde im Büro teilhaben ließ. Hier wurden Verzögerungen evtl. noch durch die Ethnografin forciert, weil die Sachbearbeiterin vermutlich bemüht war, jeden „Fall“ besonders vorbildlich zu bearbeiten.

realitätsnäher zu formulieren: Während drinnen in den Büros die Hölle tobt, schmoren draußen die Kunden in eng bestuhlten und schlecht belüfteten Wartezimmern, was sich sporadisch in wutschnaubenden Äußerungen einzelner Kunden entladen kann, dort wo sich eine Angriffsfläche bietet: bei den Mitarbeitern an der Empfangstheke. Sie haben in solchen Situationen die Aufgabe zu deeskalieren, damit kein „Flächenbrand“ entsteht. Die schweigenden Menschen in den Wartezonen können nämlich schneller als erwartet zur meuternden Masse werden, auch das war eine Erfahrung während unserer informellen Befragung. Denn die öffentlich geführten Gespräche mit Einzelnen konnten eine Dynamik des Mitredens auslösen, wenn es zum Beispiel um „Ausländer“ ging, „die in unserer Gesellschaft zunehmend bevorzugt behandelt“ würden und dafür verantwortlich seien, dass „die Kassen für unterstützungswürdige Deutsche leer“ seien. Angesichts der Zahlen, die wir während unserer insgesamt 16 Tage vor Ort dokumentieren konnten, wird im Mikrokosmos des untersuchten Sozialamts die zunehmende demografische Mischung der Bevölkerung überproportional sicht- und spürbar: Etwa zwei Drittel Menschen mit Migrationshintergrund im Verhältnis zu einem Drittel ohne Migrationshintergrund suchten das Amt auf. Subjektiv betrachtet, kann hier schnell das befürchtete Szenario „es werden immer mehr Ausländer, die auf die öffentlichen Kassen zugreifen“ quasi durch Alltagsempirie bestätigt oder gar verstärkt werden, wenn in einem zehn Quadratmeter engen Raum sieben „Ausländer“ und drei „Deutsche“ auf ihre Sprechstunde mit der Sachbearbeiterin warten.

Rückmeldung von Zwischenergebnissen: Gesprächsarbeit mit Mitarbeitern

Um es gleich vorweg zu nehmen, auch ich musste oft und lange warten auf Termine mit der Leitung und dem Team IKÖ. Dienst- und Schichtpläne sind über Wochen vorausgeplant, und angesichts dessen ist es eine Herausforderung, ein gemeinsames Zeitfenster für fünf Personen zu finden. Der Austausch mit der Ethnologin ist zwar interessant, aber in der Zeit bleiben andere Dinge liegen, Überstunden macht man für solch reflexive Arbeit ungern. Im gesamten Forschungsprozess von einem Jahr gab es mit dem Team IKÖ zwei Vorgespräche, eine Zwischenbilanz und eine finale Ergebnispräsentation, bei der auch der Leiter des Hauses anwesend war. Den Idealen und Erfahrungen aus partizipativen Ansätzen folgend (Beck und Maida 2013, Schönhuth et al. 1994, 2013, Peters 2013, Ybema 2009), waren diese Meetings sehr wichtig, nicht nur um die methodische Vorgehensweise transparent zu halten, sondern diese im Austausch mit dem IKÖ-Team weiter zu entwickeln. Insbesondere nach den ersten Hospitationen waren die Treffen eine gute Gelegenheit, meine Anerkennung auszudrücken, dass ich zwei Mitarbeiterinnen in ihren Sprechstunden über die Schultern gucken durfte („shadowing“ nach Czar-

niawska 2012). So erhielt ich einen unmittelbaren Einblick in ihre Arbeit mit den Kunden. Eine andere Mitarbeiterin lud mich daraufhin spontan auch zu sich ins Büro ein, um das weitere Vorgehen nach der Offenen Sprechstunde (s.o.) zu demonstrieren, wenn es um die konkrete Antragsstellung und Fallbearbeitung von Asylbewerbern geht. Während ich erfreut war, wie schnell mir Vertrauen von Seiten der Mitarbeiter entgegengebracht wurde (vgl. Lau und Wolff 1983), war es immer auch eine Gratwanderung zu entscheiden, was man von den eigenen Beobachtungen bereits rückmelden konnte. Gesetzmäßigkeiten des Narrativen gelten auch für die Ethnografin: Wenn ich erst einmal anfang zu erzählen, rekonstruierte ich die „Fälle“ und Geschehnisse aus der eigenen Perspektive, d.h. meine Darstellung war in hohem Maße durchdrungen von theoretischen Deutungen oder anderen Wissenshorizonten, die für die Sachbearbeiter zum Teil irritierend waren. Zum Beispiel erstaunte sie, wie sehr ich mir Gedanken über die einzelnen (Herkunfts-)Geschichten und Lebenslagen der Kunden machte; dafür hätten sie überhaupt keine Zeit. Sie würden die Menschen, die im Durchschnitt 10 bis 20 Minuten vor ihnen sitzen, nur darauf hin „checken“, ob sie generell förderungswürdig sind, d.h. ob entsprechend dokumentierte Fakten vorliegen (Scheffer 1997, 2001) und welche Anrechte auf „Leistung“ sie aufgrund dessen geltend machen können. Der ethnografische Perspektivwechsel im Büro der Sachbearbeiter bestand also eher darin, den routiniert-professionellen Umgang mit Einzelgeschichten zu erlernen, nicht jedem Detail der erzählten Lebensgeschichte empathisch zu folgen, sondern den Habitus der schnellen Einschätzung der Kundensituation zu begreifen. Das bedeutete, nur auf bestimmte Kriterien der Erzählung zu hören, die dazu verhelfen, einen plausiblen „Fall“ zu konstruieren (Scheffer 2001), für den Unterstützungsanträge gestellt werden können, damit ein Kunde nach erfolgreicher Bewilligung zu einem „Leistungs-empfänger“ mutieren kann. Mit diesem Status verbinden sich wiederum spezifische Regularien des Amtes, die meist auch in der Sprechstunde mit dem Sachbearbeiter verhandelt werden müssen¹⁰. Diese minutiösen Unterwerfungsrituale (Foucault 1994) zwischen administrativ-ausführendem Personal der staatlichen Institutionen und den bittstellenden Bürgern kann man in solchen teilnehmenden Beobachtungen sehr gut nachzeichnen, aber nicht ohne Vorwissen den Mitarbeitern spiegeln. Die freuten sich mehr über mein Feedback, wie gut ihnen die Komplexitätsbewältigung im Umgang mit der Diversität von Kunden gelingt. Denn in der Tat müssen die Sachbearbeiter in Minutenschnelle von einem zum nächsten Fall wechseln, etwa von einer alleinerziehenden Mutter, die Zuschüsse für die Anschaffung einer neuen Waschmaschine erfragt, hin zu einem arbeitslosen Mann mit Migrationshintergrund, der kurz vor der Räumungsklage steht. Durch meine Hospitationen

10 Zum Beispiel, wenn Zahlungen des Amtes aufgrund einer verpassten Meldefrist eingestellt wurden und die Kunden aber dafür verantwortlich sind (d.h. im Zweifelsfall auch haften) und dadurch beispielsweise Mietschulden entstehen.

habe ich eine konkretere Vorstellung davon erhalten, was Vertovec (2011) als *super-diversity* bezeichnet: Dass wir in Einwanderungsgesellschaften nicht nur in einer zunehmend ethnisch, national und kulturell heterogenen Bevölkerung leben, sondern dass manche Orte bzw. Einrichtungen dieser Gesellschaft zu besonders dichten Knotenpunkten werden, wo die diversen Bürger mit ihren unterschiedlichen Problemlagen aufeinandertreffen und hier in Minutentaktung vom Personal bedient werden (müssen). Dazu gehören in hohem Maße Behörden bzw. Dienstleister in den öffentlichen Einrichtungen des Staates. Dass hier großer Schulungsbedarf des Personals in kommunikativen und empathischen Fähigkeiten besteht, erst recht wenn nur mehrsprachige oder nonverbale Kompetenzen in der Kommunikation mit Kunden weiterhelfen, wurde durch die teilnehmende Beobachtung schnell offensichtlich. Dies gehörte aber nicht zu meinem engeren Arbeitsauftrag und wurde bei der Rückmeldung an die Leitung nicht so willkommen geheißen. Daher empfehle ich im Forschungsprozess professionelle Zurückhaltung: Der möglichst konstruktive Forschungsrapport sollte gerade in der Anfangsphase immer Priorität haben und nicht durch zu kritische Feedbacks gefährdet werden. Als Ethnologen neigen wir zu sehr komplexen Einschätzungen, die im Kontext moderner, hoch differenzierter Arbeitsteilungen oft nicht gefragt sind. Der Auftrag, sich der *Kundenperspektive* zu widmen, war zwar einerseits positiv zu werten, weil aus Sicht des Organisationsmanagements ein genereller Perspektivwechsel angestrebt wurde; andererseits stieß dieser aber schnell an Grenzen, wenn es um die Interaktion zwischen Sachbearbeitern und Kunden ging. Denn der Fokus auf „die Kunden“ spiegelte auch eine organisationsinterne Dynamik des *Otherring* (nach Abu-Lughod 1991); in diesem Fall identifizierten sich die Mitarbeiter als „Wir“-Gruppe in Abgrenzung zu den Kunden als signifikant „Anderen“. Gewohnte Distanzierungsformen unter den Sachbearbeitern, sich den realen Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden gerade nicht zu stellen, konnten auf diesem Weg gut beibehalten werden.

Ergebnisse aus der informellen Befragung mit Kunden

Ein auffälliges Ergebnis unserer Befragung war nämlich, dass Kunden und Kundinnen ihre ganz unmittelbaren Befindlichkeiten während des Wartens thematisierten.

Wenn es länger dauert, kriegt man Durst oder Hunger; ein (kommerziell betriebener) Wasser- bzw. Getränke- und Snackautomat wurde gewünscht. Die Luft in den engen Räumen kann schnell stickig werden, gute Belüftung ist keine Selbstverständlichkeit, auch wenn alle Wartezonen mit Fenstern ausgestattet sind, die aber ebenerdig auch die Lautstärke und die Abgase der umgebenden Verkehrsstraßen hereinlassen. Kundentoiletten waren nur im Erdgeschoss zu finden, auf den anderen Etagen waren die WCs den Mitarbeiter_innen vorbehalten, daher alle verschlossen. Besonders Mütter mit Kin-

dern waren daher gezwungen, öfter durch das gesamte Gebäude zu fahren – in den beengten Fluren mit Kinderwagen nicht gerade ein Vergnügen. Eine kinderfreundliche Einrichtung war insgesamt nicht zu finden, weder deklarierte Spielecken oder Mutter-Kind-Bereiche gehören zum Angebot in den Wartebereichen noch fest installierte Spiel-Utensilien. Bei unserem abschließenden Gespräch hieß es, dass Mitarbeiter bereits mehrfach durch persönliche Spenden Kinderbücher oder Spielzeug zur Verfügung gestellt hätten, welches in kurzer Zeit verschwunden sei.

Dennoch: Aus diversity-analytischer Perspektive ist zu reflektieren, dass alleinerziehende Mütter zu einem großen Teil Leistungsempfängerinnen im Sozialamt sind, deren spezifische Situation, oftmals keine Kinderbetreuung durch Dritte zu haben, bislang nicht in der Gestaltung der Abläufe bedacht worden ist. Umgekehrt machten wir z.B. die Erfahrung, dass wartende Mütter sehr gesprächsbereit waren: Über die Kinder kam man leicht in Kontakt, auch andere wartende Frauen oder Eltern klinkten sich in das Gespräch ein oder tauschten sich daraufhin aus.

Die viel zitierten „sprachlichen Barrieren“ im Umgang mit den „frisch Zugereisten“ waren aber auch für uns als externe Besucher sofort spürbar. Wenn Englisch oder Französisch nicht als gemeinsame Kompetenz vorhanden ist, kann der anfängliche Kontakt schnell verebben – zumindest, wenn man sich nicht auf mehrsprachige oder nonverbale Kommunikation einstellt. Umgekehrt öffnen nämlich bereits wenige Worte Russisch, Türkisch oder Arabisch im übertragenen Sinne Türen, was auch andere Wartende mitbekommen, die sich hilfsbereit als Spontandolmetscher¹¹ anbieten. Hier wurde sichtbar, welches Handlungspotenzial in staatlichen Institutionen verschenkt wird, wenn der monolinguale Habitus (Gogolin 1994), also in diesem Setting das Prinzip „Amtssprache ist Deutsch“ hochgehalten wird. Sachbearbeiter müssen sich nach wie vor rechtfertigen, wenn sie auf Englisch oder Französisch mit den Kunden verhandeln. Gleichzeitig waren Sachbearbeiter, die über keine Englischkompetenz verfügten, äußerst dankbar, wenn ich diese Mittlersprache anbot.

Der von den befragten Kunden mehrfach artikulierte Wunsch nach professionellen Übersetzern und Mehrsprachigkeit im Sozialamt ist also nicht nur ein Kundenbedürfnis, sondern auch ein Anliegen der meisten Ange-

11 Die Frage der Laien- bzw. professionellen Dolmetscher im Amt ist ein "heißes Eisen", weil hier oftmals keine eindeutige Qualitätssicherung herrscht. Während relativ klar ist, für welche Formalakte zertifizierte, d.h. auch per Honorar bezahlte Übersetzer benötigt werden, gibt es eine wachsende Grauzone an Praxen von laienhaften oder ehrenamtlichen (d.h. unkontrollierbaren) und den professionell zertifizierten Übersetzern in der mündlichen Kommunikation. Hier wird selten überprüft, ob die Inhalte sachgemäß an den Klienten vermittelt wurden. Insgesamt zeigt sich hier ein großer Forschungsbedarf, welche Varianten der Verständigung und des Verstehens durch die Übersetzungsarbeit entstehen.

stellten. Dennoch artikulieren Letztere diese Forderung nur verhalten, weil sie um die Ressourcenlage wissen, vielleicht aber auch die eine oder andere verpflichtende Maßnahme zur Fortbildung befürchten? Ähnliches gilt auch für die *nonverbale* Kommunikation, deren Möglichkeiten längst nicht ausgeschöpft werden. Wie in anderen multilingualen Settings, etwa in internationalen Flughäfen oder Messen, könnten Piktogramme für alle mehr Klarheit schaffen, ohne dass an jeder Tür ein Schilderwald in fünf Sprachen angebracht ist. Auch in der Fallbearbeitung bei der Sachbearbeiterin gibt es wiederkehrende Vorgänge, die bildsprachlich auf standardisierten Handouts dargestellt und erklärt werden könnten. Kombiniert mit einfachem Deutsch oder Englisch können solche kommunikativen Bausteine sogar als erste Lern- bzw. Vokabelhilfen für die „frisch Eingereisten“ dienen.¹²

Trotz aller Hürden wissen sich die Kunden zu helfen: Wir waren erstaunt, wie viele der Besucher mit Migrationshintergrund mit Begleitung im Amt erschienen, um sich von deutschsprachigen Verwandten, Bekannten, Nachbarn oder professionell engagierten Übersetzern helfen zu lassen. Die Überforderung im Umgang mit bürokratischen Formularen sowie mit dem gesamten Antragsprozedere existiert aber nicht nur unter Menschen, denen unser Bürokratiesystem noch fremd ist, sondern etwa auch unter älteren Deutschen oder Bürgern aus bildungsfernen Milieus. Während meiner Hospitationen wurde zweimal von deutschen Rentnern explizit um Hilfestellung bei der Antragstellung gebeten, die Formulierungen seien „zu hoch“.¹³ Deshalb würden sie die offene Sprechstunde aufsuchen.

Migranten und Flüchtlinge waren, wie oben bereits erwähnt, oft sehr gut durch ihre deutschsprachigen Begleiter vorbereitet, die meist die gesamte Kommunikation mit der Sachbearbeiterin managten. Diese Form der triadischen Übersetzungskommunikation birgt natürlich auch Risiken: Es können Missverständnisse und Abhängigkeitsbeziehungen entstehen, weil die Übersetzerin nicht immer Rücksprache mit dem Antragsteller hält, und umgekehrt der Sachbearbeiter je nach Sprachkompetenz oftmals nicht überprüfen kann, ob der Sachverhalt wirklich adäquat vermittelt worden ist. Jenseits dieser noch nicht systematisch erforschten Kommunikationspraxen in mehrsprachigen Settings bleibt aber auch festzuhalten, dass die Sachbearbeiter diese informellen Dienstleistungen unbekannter Dritter gerne in Anspruch nehmen, damit der tägliche Betrieb nicht kollabiert. Angesichts dessen verwundert es, dass auf die Zunahme dieser semi-professionellen Begleiter von

12 Die minimalistischen Formulierungen auf der Anfahrtsskizze von der Zast (s.o.) waren dafür ein gutes Beispiel, die Informationen für die Asylbewerber zum Anlegen eines eigenen Kontos bei einer lokalen Bank wären in dieser Hinsicht noch ausbaufähig.

13 Dies ein Hinweis, wie wichtig eine sprachlich klare und einfache Darstellung auch auf den websites des Sozialamts sein sollte. Hier lässt sich aber auch die Handlungsempfehlung anknüpfen, wie relevant ein Angebot wäre, eine offene Sprechstunde bzw. Coaches zum Ausfüllen von Anträgen bereit zu stellen.

der staatlichen Organisation kaum Bezug genommen wird: Weder werden explizite Besprechungsräume für Kunden und ihre Begleiter zur Verfügung gestellt, noch kommt man ihnen mit gastfreundlichen Gesten entgegen. Mit einem symbolischen Kaffee oder einem anderem Freigetränk könnte man sich bei diesen Begleitern für ihr ehrenamtliches Engagement bedanken und sie gleichzeitig auf wichtige Sachverhalte oder Regeln beim Übersetzen hinweisen. Bislang wird diese zivilgesellschaftliche Praxis eher stillschweigend angenommen.

Eine andere, mehrfach genannte Beschwerde von Kunden ist die mangelnde telefonische Erreichbarkeit der Sachbearbeiter. Aus den Aussagen der Befragten lässt sich schließen, dass der Griff zum Telefon noch immer der unmittelbarste ist, will man erste Auskünfte zu den Dienstleistungen des Amtes erhalten oder Nachfragen zum laufenden Antrag stellen. Sowohl auf den Webseiten des Sozialamtes sowie auf der zentralen Eingangstür ist die Telefonnummer deklariert – was die Kunden sehr schätzen, dann aber ins Leere laufen, wenn sie die Nummer wählen. Ihrer Erfahrung nach sei die Telefonzentrale oft nicht besetzt, so dass sich die Praxis bewährt habe, persönlich vorzusprechen. Dies sei der zentrale Grund, warum sich die offene Sprechstunde solcher Beliebtheit erfreue. Auch wenn man die für das relevante Verfahren zuständige Sachbearbeiterin nicht mit Sicherheit antreffen könne, werde dennoch auf das konkrete Anliegen eingegangen oder man werde im Haus weiter verbunden. Denn dem Kunden erschließt sich oft nicht, warum sich manche Anträge oder Anfragen über mehrere Wochen oder gar Monate hinziehen können.

Für uns Ethnografen war es in dieser Hinsicht aufschlussreich, dass unter Kunden die E-Mail-Kommunikation mit den Sachbearbeitern so gut wie gar nicht wahrgenommen wird. Möglicherweise befindet sich die Organisation noch in der Umstellung, aber ein Großteil ihrer Klientel ist auf diesen Zug der Digitalisierung bislang gar nicht aufgesprungen. Das scheint insofern plausibel, weil das Sozialamt vor allem von Menschen kontaktiert wird, die im Deutschen und/oder in der schriftlichen Kommunikation Schwierigkeiten haben. Deshalb sollte sorgfältig darüber nachgedacht werden, ob die Umstellung auf digitale Kommunikation wirklich kundenfreundlich ist, oder welche Alternativen wie telefonischer Kontakt parallel ausgebaut werden sollten.

Einmal mehr wurde somit durch unsere Studie deutlich, dass der so genannte „Kunde“ im Sozialamt nicht immer als „König“ behandelt wird. Im Forschungsteam haben wir lange darüber diskutiert, ob diese Bezeichnung nicht eher als ein Euphemismus neoliberaler Marktgesellschaften betrachtet werden muss. Die Interaktionen zwischen Bürgern und Sachbearbeitern im Sozialamt könnten zwar als ein gewisser Tauschhandel betrachtet werden, dessen Regeln aber klar durch staatliche Rechtsordnungen und kommunale Umsetzungspolitiken vorgegeben werden. Die Selbstsicht von Antragstellern, etwa auf Erhalt von Nahrungs- und Kleidergeld oder Unterstützung bei

Miete und weiteren Wohnkosten, ist eher die von Bittstellern, die sich von der subjektiven Behandlung durch Sachbearbeiter stark abhängig fühlen. Die Blackbox der komplexen bürokratischen Verfahren, die Sachbearbeiter vollziehen müssen, um herauszufinden, welcher Mensch in welcher Lebenslage welche Unterstützungsbeträge erhalten darf, erschließt sich dem profanen Antragsteller kaum. Ansätze, diese unsichtbaren Prozesse dem Kunden besser zu erklären, haben wir bei unserer Studie im Sozialamt kaum kennen gelernt. Aber die war ja auch erst ein Anfang, um aufzuzeigen, welche Rolle Ethnologen in den staatlichen Institutionen moderner, bürokratischer Gesellschaften zukommen könnte.

Konklusion: Ethnografische Werkzeugkiste für die professionelle Organisationsberatung

Das Feld der Organisationsberatung ist in Deutschland von Disziplinen der Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und der Organisationspsychologie beherrscht, wobei die konkreten Berufsbiografien von Coaches oder Organisationsberatern häufig sehr vielfältig und interdisziplinär geprägt sind (Brüderlin und Käser 2013). In dieser Hinsicht haben sich auch manche Ethnologen in diesem Berufsfeld eine Nische erarbeitet, indem sie an Ansätze der Unternehmenskultur, der ethnografischen Organisationsforschung oder des systemischen Personalmanagements anknüpfen. Durch die Popularität von Interkulturalitäts- oder diversity-Programmen erhalten Ethnolog_innen oftmals als Kurzzeit-Trainer Zugang zu großen Unternehmen und internationalen Konzernen, zunehmend aber auch in Behörden und anderen Institutionen des Staates, weil durch die Anerkennung von Einwanderung in unsere Gesellschaft der Umgang mit kultureller Pluralität überall eine Herausforderung bildet, sei es in der Mitarbeiterschaft, sei es im Klientel oder bei der Interaktion beider Gruppen. Meiner Einschätzung nach ist es weniger das theoretische Vorwissen über die „Kultur“ eines Unternehmens, die „hierarchische und funktionale Differenzierung“ einer Organisation oder die „Soziometrie“ einer Abteilung, die uns als Ethnologen auszeichnet, sondern eher das methodische Repertoire der Ethnografie, das wir als Handwerkszeug in der Organisationsberatung nutzen können. Sensibilisiert für verschiedene Akteursperspektiven, für formelle und informelle Praxen und für situative Einpassungen von Handlungsnormen können wir insbesondere die Instrumente der Teilnehmenden Beobachtung und der Dichten Teilnahme nutzen, um uns in Organisationslogiken einzudenken und Verstehensprozesse über Gesamtabläufe, aber auch für spezifische Interaktionen und mögliche Problemlagen zu generieren. In diesem Sinne einer engagierten (Eriksen 2006, Beck und Maida 2013) und sensorischen Ethnografie (Pink 2009) wollte ich durch diesen Aufsatz deutlich machen, über welches methodische Repertoire Ethnologen verfügen sollten, um organisationsanalytisch vorzugehen, also

in diesem Fall der Forschung in einem Sozialamt sowohl partizipativ mit relevanten Akteursgruppen zu arbeiten als auch bewusst der Perspektive einer Gruppe zu folgen.

Zum andern ist durch die simultane Arbeit von vier Ethnografen ermöglicht worden, komplementäre „Blickschneisen“ (Mohn 2013) innerhalb der Organisation zu erschließen, indem wir arbeitsteilig sowohl in den Wartezonen unter Kunden als auch in den Büros, also während der Fallbearbeitung zwischen Sachbearbeitern und Kunden anwesend waren. Dies war nicht nur zeitökonomisch ein Vorteil, sondern der Austausch im Forscherteam ermöglichte, übergreifende Abläufe und Dynamiken im Amt besser zu verstehen, z.B. den Transport von Akten und Dokumenten (Lau und Wolff 1981). Eine dritte, durchaus innovative Dimension unseres Vorgehens steckte in der Kombination von Forschung und Organisationsberatung (Wolff 2008, Von Ameln et al. 2007, Sparrer 2002, Güntensperger 2013). Insbesondere im letzten Abschnitt habe ich deutlich gemacht, wie ethnografische Beobachtungen und Aussagen aus der informellen Befragung mit Kunden in Handlungsempfehlungen für das Management des Sozialamts münden können. In der eigenen Deutungs- und Analysearbeit war es sehr inspirierend, über sinnvolle Ansätze von *change* nachzudenken, weil die Ethnografie dazu zwingt, an den beschriebenen Praxen anzusetzen statt das Blaue vom Himmel herbeizuwünschen. Gerade in ressourcenschwachen Settings kann der ethnografische Blick dazu verhelfen, pragmatische Lösungen zu entwickeln, die das bereits Vorhandene wertschätzen, sich aber z.B. noch stärker an den Bedürfnissen der Nutzer orientieren. Die größere Herausforderung besteht in der Kommunikation mit der Leitung, die externen Erkenntnisse der Organisationsanalyse so attraktiv wie möglich zu formulieren, um Personen auf der Entscheidungsebene zu Handlung zu motivieren. Verführungskraft steckt in sorgfältiger Übersetzungsleistung vom akademischen Jargon in die Logik des Organisationsmanagements, das von vielen Sachzwängen, aber auch einzelnen Menschen verantwortet wird. Als „interessant und anregend“ wurden unsere Ergebnisse in der Führungsebene aufgenommen, eine kontinuierliche Prozessbegleitung für weitere Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung auf Basis unserer Kundenbefragung war dennoch zu teuer. Mit dieser Diskrepanz zwischen Theorie, besser Analyse und Praxis müssen externe Berater leben (Wolff 2008), was noch lange nicht heißt, dass die Ideen nicht an anderer Stelle aufgegriffen werden. Umso wichtiger ist daher, dass man ethnografische Begleitforschung oder ethnologische Organisationsberatung von vornherein angemessen bezahlen lässt. Denn der Bedarf an Fragen zu kultureller Heterogenität, zum Umgang mit relativer Fremdheit, aber auch an ethnologischem Hintergrundwissen über Herkunftsländer oder über interreligiöse und interethnische Konfliktodynamiken in öffentlichen Institutionen ist groß, wie wir zur Zeit fast täglich in den Medien lesen können. Ethnologen müssen nicht nur flexibel sein, neue Forschungsgegenstände

methodisch einzufangen, sondern sie sollten sich auch auf den Märkten und Messen tummeln, wo lukrative Aufträge vergeben werden.

Literatur

- Abu-Lughod, Lila (1991) Writing against Culture. In: Fox, Richard (Hg.) *Recapturing Anthropology. Working in the Present*. Santa Fe, New Mexico: School of American Research Press, S. 137-162.
- Beck, Sam und Carl A. Maida (Hg.) (2013) *Toward Engaged Anthropology*. New York, Oxford: Berghahn.
- Belliger, Andréa und David J. Krieger (Hg.) (2006) *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie*. Bielefeld: Transcript.
- Brüderlin, Rolf und Fritz Käser (Hg.) (2013) *Wie Beratung wirken kann. Neun Masterthesen zu einem komplexen Thema*. Wien: facultas wuv.
- Czarniaswka, Barbara (2012) Organization Theory meets Anthropology: A story of an encounter. *Journal of Business Anthropology* 1(1): S. 118-140.
- Czarniawska, Barbara (2010) *A Theory of Organizing*. North Hampton, Cheltenham: Edward Elgar.
- Down, Simon und Michael Hughes (2009) When the “subject” and the “researcher” speak together: Co-producing organizational ethnography. In: Ybema, Sierk et al. (Hg.) *Organizational Ethnography*. London, New Delhi: Sage: S. 83-98.
- Eriksen, Thomas Hylland (2006) *Engaging Anthropology*. Oxford, New York: Berg.
- Falge, Christiane und Cordula Weißköppel (2012) Ethnologen im Diversity Management von öffentlichen Institutionen. Resümee nach zwei Workshops zur Dialogförderung zwischen Wissenschaft und Praxis. *Ethnoscripts* 14 (1), Schwerpunkt Governance: S. 187-196.
- Foucault, Michel (1994) *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Ghorashi, Halleh und Harry Wels (2009) Beyond Complicity: A Plea for engaged ethnography. In: Ybema, Sierk et al. (Hg.) *Organizational Ethnography*. London, New Delhi: Sage: S. 231-252.
- Gogolin, Ingrid (1994) *Der monolinguale Habitus der multilingualen Schule*. Münster: Waxmann.
- Güntensperger, Manfred (2013) Beratung im Spital - Status Quo und zukünftige Entwicklungen aus Sicht des Spitalmanagements. In: Brüderlin, Rolf und Fritz Käser (Hg.) *Wie Beratung wirken kann. Neun Masterthesen zu einem komplexen Thema*. Wien: facultas wuv: S. 81-104.
- Heitzmann, Daniela und Uta Klein (2012) *Diversity konkret gemacht: Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen*. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa.

- Kühl, Stefan (2010) Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Krell, Gertraude (2006) Diversity management: Impulse aus der Personalforschung. München [u.a.]: Hampp.
- Landwehr, Anke (2015) Warten nimmt kein Ende. Schlangen nicht nur in Bürger-Service-Centern, sondern auch in der Zulassungsstelle. Weser Kurier vom 7.8.2015: S. 7.
- Lau, Thomas und Stephan Wolff (1981) Bündnis wider Willen - Sozialarbeiter und ihre Akten. Neue Praxis. Kritische Zeitschrift für Sozialarbeit und Sozialpädagogik 11: S. 199-214.
- Lau, Thomas und Stephan Wolff (1983) Der Einstieg in das Untersuchungsfeld als soziologischer Lernprozess. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 35: S. 417-437.
- Mahadevan, Jasmin (2009) Redefining Organizational Cultures: An Interpretative Anthropological Approach to Corporate Narratives. Forum: Qualitative Social Research 10 (1) Art. 44.
- Maida, Carl A. (2013) Expert and Lay Knowledge in Pacoima: Public Anthropology and Essential Tension in Community-based Participatory Action Research. In: Beck, Sam und Carl A. Maida (Hg.) Toward Engaged Anthropology. London, New York: Berghahn: S. 15-35.
- Mohn, Elisabeth (2013) Differenzen zeigender Ethnographie: Blickschneisen und Schnittstellen der Kamera-Ethnographie. Soziale Welt 1 (2): S. 171-189.
- Ortlieb, Renate, Gertraude Krell und Barbara Sieben (Hg.) (2011) Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien.
- Peters, Katharina (1997) Warten auf Godot. Eine Skizze ostdeutscher Bürokratie im Transformationsprozess. In: Hirschauer, Stefan und Klaus Amann (Hg.) Die Befremdung der eigenen Kultur. Frankfurt am Main: Suhrkamp: S. 198-217.
- Peters, Sibylle (2013) Das Forschen Aller. Artistic Research als Wissensproduktion zwischen Kunst, Wissenschaft und Gesellschaft. Bielefeld: Transcript.
- Pink, Sarah (2009) Doing Sensory Ethnography. London: Sage.
- Prümm, Kathrin (2011) Innovatives Personalmanagement und kommunale Integrationspolitik - Wege zu einer erfolgreichen Rekrutierung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund. In: Schauer, Reinbert, Norbert Thom und Dennis Hilgers (Hg.) Innovative Verwaltungen. Innovationsmanagement als Instrument von Verwaltungsreformen. Linz: Trauner Verlag: S. 231-244.

- Scheffer, Thomas (1997) Der administrative Blick. Über den Gebrauch des Passes in der Ausländerbehörde. In: Hirschauer, Stefan und Klaus Amann (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Frankfurt am Main: Suhrkamp: S. 168-197.
- Scheffer, Thomas (2001) Asylgewährung. Eine ethnographische Verfahrensanalyse. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Schneider, Susanne und Luke Pearson (2014) Stellt euch nicht so an! Magazin der Süddeutschen Zeitung 4.10.2014.
- Schönefeld, Daniel und Stephan Wolff (2012) Managen von und mit Diversity. In: Göhlich, Martin (Hg.) Organisation und kulturelle Differenz: Organisation und Pädagogik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: S. 129-142.
- Schönhuth, Michael und Uwe Kievelitz (1994) Participatory Learning Approaches. An introductory guide. In: GTZ (Hg.) Rapid Rural Appraisal/ Participatory Appraisal. Bonn: S. 1-122.
- Schönhuth, Michael, Markus Gamper, Michael Kronenwett und Martin Stark (Hg.) (2013) Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge. Bielefeld: Transcript.
- Sparrer, Insa (2002) Vom Familienstellen zur Organisationsaufstellung. Zur Anwendung systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich. In: Weber, Gunthard (Hg.) Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg: Carl Auer: S. 91-126.
- Sykes, Chris und Lesley Treleaven (2009) Critical action research and organizational ethnography. In: Ybema, Sierk et al. (Hg.) Organizational ethnography. London, New Delhi: Sage: S. 215-230.
- Vanderheiden, Elisabeth und Claude-Helene Mayer (2014) Handbuch interkulturelle Öffnung: Grundlagen, Best Practice, Tools. Göttingen: Vandenhoeck Kamp & Ruprecht.
- Vertovec, Steven (2011) Super-diversity and its implications. In: Baumann, Gerd und Steven Vertovec (Hg.) Multiculturalism. Critical Concepts of Sociology. Vol. 4: Crisis and Transformation. London, New York: Routledge: S. 121-142.
- Von Ameln, Fritz und Josef Kramer (2007) Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Heidelberg: Springer.
- Wolff, Stephan (2008) Wie kommt die Praxis zu ihrer Theorie? Über einige Merkmale praxissensibler Sozialforschung. In: Kalthoff, Herbert, Stefan Hirschauer und Gesa Lindemann (Hg.) Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp: S. 234-259.

Ybema, Sierk, Dvora Yanow, Harry Wels und Frans Kamsteeg (Hg.) (2009)
Organizational ethnography. Studying the complexities of everyday
life. London, New Delhi: Sage.

Dr. Cordula Weißköppel ist Ethnologin. Sie arbeitet als Akademische Rätin am Institut für Ethnologie und Kulturwissenschaft der Universität Bremen. Aktuelle Forschungsschwerpunkte: Religionsethnologie, qualitative Migrationsforschung, Transnationalismus und Diasporastudien, Interkulturalität und Diversity, kulturwissenschaftliche Kinder- und Jugendforschung. Regionale Schwerpunkte: Deutschland und Schweiz; Sudan, Ägypten und Mali.